

КАЙДЗЕН-МЕТОДИКА У ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ

Л. М. Сергєєва

Анотація. У статті йдеться про використання методики Кайдзен у професійному розвитку особистості. Констатуючи нестачу вітчизняних структурованих досліджень з означеної проблематики, автор аналізує публікації зарубіжних авторів, зупиняючись на принципах, які дозволяють значно підвищити продуктивність праці, забезпечує неухильний прогрес, який виправдовує себе в довгостроковій перспективі.

Наголошуючи на необхідності впровадження корпоративної культури в навчальних закладах, формуванню особливої управлінської культури, націленої на постійне вдосконалення, автор наголошує на необхідності впровадження практики, яка фокусується на безперервному вдосконаленні навчально-виробничого процесу, розробці допоміжних бізнес-планів, стратегічного управління, а також на всіх аспектах життя організації, планомірного поліпшення у всіх областях життєдіяльності людини: трудової, громадської та особистої.

Ключові слова: Кайдзен, гемба, безперервний процес вдосконалення, управлінська культура.

КАЙДЗЕН-МЕТОДИКА В ПРОФЕССІОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ ЛИЧНОСТИ

Л. Сергеева

Аннотация. Речь идет об использовании методики Кайдзен в профессиональном развитии личности. Констатируя недостаток отечественных структурированных исследований по данной проблематике, автор анализирует публикации зарубежных авторов, останавливаясь на принципах, которые

позволяют значительно повысить производительность труда, обеспечивает неуклонный прогресс, который оправдывает себя в долгосрочной перспективе.

Подчеркивая необходимость внедрения корпоративной культуры в учебных заведениях, формирования особой управленческой культуры, нацеленной на постоянное совершенствование, автор подчеркивает необходимость внедрения практики, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании учебно-производственного процесса. Разработка бизнес-планов, стратегического управления приведёт к планомерному улучшению во всех областях жизнедеятельности сотрудника: трудовой, общественной и личной.

Ключевые слова: Кайдзен, гемба, непрерывный процесс совершенствования, управленческая культура.

KAIZEN METHODS IN INDIVIDUAL PROFESSIONAL DEVELOPMENT

L. M. Sergejeva

Annotation. The article talks about using Kaizen game methods in managing the development of a skills training institution. It states the lack of Ukrainian structured research of this issue. The author also analyzes the publication of international authors, paying specific attention to the principles allowing to drastically increase the labour productivity, and maintain ongoing sustainable progress.

Stressing the need for implementing corporate culture in training institutions as well as the necessity to form specialized management culture targeted at constant improvement, the author underscores the importance of implementing practices that focus on constant improvement of the training process, development of business plans, strategic management, as well as other aspects of the training institutions' operation. The author also underlines the importance of planned improvement in all areas of human activity: labour, social, and personal.

Key words: Kaizen, gemba, continuous improvement, management culture

Постановка проблеми

З погляду ефективності управління розвитком навчальним закладом першорядного значення набуває професіоналізм персоналу та узгодження мотивацій управлінської ланки освітян з інтересами роботодавців і громади. Виникає необхідність формувати нову культуру, орієнтовану на постійне зростання ефективності, яка стимулює аналіз існуючих викликів, постійне вироблення пропозицій, безперервні поліпшення процесу та поширення знань про можливості поліпшення роботи педагогічного колективу.

У зв'язку з цим одним з ключових механізмів корпоративного управління виступає механізм формування ефективних команд, спрямований на забезпечення високого рівня керованості педагогічних колективів.

Кожного разу, коли працівник бачить якусь можливість зробити свою роботу краще, він повинен впровадити ці зміни та відповідним чином змінити стандарти виконання окремих дій. На наш погляд, максимальну ефективність від перетворень в навчальному закладі забезпечить індивідуальна траєкторія кожного учасника навчально-виробничого процесу, створена з використанням найбільш відповідних інструментів розвитку, вибраних на основі аналізу всіх представлених концепцій, і адаптована для потреб конкретного закладу освіти.

Актуальність проблеми дослідження

Розглядаючи сучасні концепції підвищення ефективності, що дозволяють впроваджувати нові методи роботи і досягати стійких перетворень, направлених на створення максимально ефективних начальних-науково-виробничих систем професійних навчальних закладів, що постійно удосконалюються, зупинимось на ще не дуже відомій в Україні концепції безперервного вдосконалення.

Розроблений в Японії підхід до організації діяльності, заснований на здоровому глузді, самодисципліні, порядку та економії називається Кайдзен

(англ. Kaizen; яп. 改善 — «безперервне вдосконалення», «поліпшення» або «зміна на краще»). Це сучасна японська філософія та практика, яка фокусується на безперервному вдосконаленні процесів управління діяльністю, всіх інших аспектів життя організації [4]. Кайдзен є філософією безперервного вдосконалення усередині самого працюючого колективу, коли поліпшення досягаються постійними невеликими кроками, але сумарний ефект від цих вдосконалень є не менш вагомим, ніж ефект від значних інвестицій тощо. Використання Кайдзен-методики — це впровадження корпоративної культури і управлінських рішень, які стимулюють співробітників постійно пропонувати поліпшення та упроваджувати їх в режимі щоденної роботи.

Мета статті — проаналізувати зарубіжний досвід застосування системи Кайдзен та адаптувати позитивну практику формування корпоративної культури в професійному розвитку особистості.

Аналіз досліджень та публікацій

Книги і матеріали про стратегії Кайдзен почали публікуватися англійською мовою з 1995 року. Незважаючи на запевнення Європейського Японського центру про те, що знання про систему кайдзен на Заході поширені досить широко, зазначені матеріали були написані не японськими, а західними фахівцями і давали досить поверхове розуміння підходу кайдзен. [6, с. 10].

У 1985 р. Масаакі Імаї (Masaaki Imai) заснував інститут Кайдзен (KAIZEN Institute). На сьогоднішній день KAIZEN Institute консультує як виробничі компанії, так і компанії, що працюють у сфері послуг: банки, лікарні, готелі, навчальні заклади і навіть державні організації. Немає такої моделі бізнесу, для якої не підходить Кайдзен. Ця міжнародна консалтингова компанія має представництва у всіх регіонах світу. Коли компанія чітко уявляє, що таке філософія Кайдзен, вона може досягти переваги в бізнесі, стати компанією світового рівня. Поява в 2004 і 2005 рр. у перекладі російською мовою двох книг М. Імаї дають більш глибокі знання про систему і дозволяють застосовувати її ідеї у практичному менеджменті.

Виклад основного матеріалу

Виникла система Кайдзен і вперше стала застосовуватися у післявоєнні роки низкою японських компаній для відновлення виробництва та поліпшення внутрішніх процесів, що відбуваються на підприємстві. Поступово філософія Кайдзен була оцінена і набула поширення у більшості країн, що розвиваються. Після того, як в 1986 році в світ вийшла книга М. Імаї «Кайдзен: ключ до успіху японських компаній» («Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success»), термін «кайдзен» здобув популярність у всьому світі та став позначенням однієї з головних концепцій теорії менеджменту. Кайдзен пояснює, чому японські компанії не зупиняються в своєму розвитку.

Ідеї Кайдзен по формуванню особливої управлінської культури компанії, націленої на постійне вдосконалення, лежать в основі багатьох сучасних концепцій менеджменту, таких як «Бережливе виробництво» («Lean Production»), «Загальний контроль якості» («Total Quality Control») та ін.

Якщо розглядати філософію Кайдзен як систему вдосконалення особистості, то вона має на увазі планомірне поліпшення у всіх областях життєдіяльності людини: трудової, громадської і особистої. Коли ж мова йде про застосування принципів Кайдзен у роботі підприємства, організації, установи, то під цим терміном слід розуміти систему вдосконалення діяльності, як цілком структури, так і її структурних підрозділів, виключно за рахунок внутрішніх резервів.

Система може ефективно працювати в будь-якій компанії, організації, установі, що створює власний товар або послугу. Наприклад, у банку гембою є операційний зал, у готелі — місце, де зустрічають клієнтів, у навчальному закладі — фойє, аудиторія.

Західний менеджмент, орієнтований на інновації — масштабні зміни зі значними інвестиціями, що дозволяє забезпечити технологічний прорив, передбачає кардинальну зміну, на якій зосереджена основна увага. Кайдзен — найчастіше спокійний і не впадаючий в очі процес. Проте значні за обсягом інвестиції подібні до одиночного пострілу і дають результати часто

неоднозначні, та й ефект, що отримується після впровадження проекту, з часом починає зменшуватися. Це пов'язано з тим, що нова технологія швидко починає застарівати, ефективність поступово знижується, поглинаючись існуючою корпоративною культурою.

Процес Кайдзен, заснований на здоровому глузді і малих витратах, забезпечує неухильний прогрес, який виправдовує себе в довгостроковій перспективі. Кайдзен — це ще і підхід, що характеризується малим ризиком та невеликими інвестиціями, що вміть окупаються.

Дослідники виділяють різну кількість ключових принципів, на яких ґрунтується кайдзен. Зазвичай в їх число включають такі принципи:

- *фокус на клієнтах* — для компанії, що використовує Кайдзен, найбільше важливо, щоб їх продукція (послуги) задовольняли потреби клієнтів;
- *безперервні зміни* — принцип, що характеризує саму суть Кайдзен, тобто, безперервні малі зміни у всіх сферах організації — постачанні, виробництві, збуті, особистісних взаємин і так далі;
- *відкрите визнання проблем* — всі проблеми відкрито виносяться на обговорення (там, де немає проблем, вдосконалення неможливо);
- *пропаганда відкритості* — мала ступінь відособленості (особливо порівняно із західними компаніями) між відділами та робочими місцями;
- *створення робочих команд* — кожен працівник стає членом робочої команди та відповідного гуртка якості (новий для організації працівник входить також до складу клубу «перволіток»);
- *управління проектами* за допомогою міжфункціональних команд — жодна команда не буде працювати ефективно, якщо вона діє тільки в одній функціональній групі. З цим принципом тісно пов'язана притаманна японському менеджменту ротація.
- *формування «підтримуючих взаємин»* — для організації важливі не тільки і не стільки фінансові результати, скільки залученість працівників в її діяльність та хороші взаємини між працівниками, оскільки це неминуче

(хай і не в цьому звітному періоді) призведе організацію до високих результатів;

- *розвиток по горизонталі* (особистий досвід повинен ставати надбанням всієї компанії);
- *розвиток самодисципліни* — вміння контролювати себе і шанувати як самого себе, так і інших працівників та організацію в цілому;
- *самовдосконалення* (привчити себе визначати питання, за які особисто відповідатимеш, на відміну від тих, за які відповідатимуть інші та починати з вирішення власних завдань);
- *інформування кожного співробітника* — весь персонал повинен бути повністю інформований про свою компанію;
- *делегування повноважень* кожному співробітнику — передача певного обсягу повноважень кожному співробітнику. Це стає можливим завдяки навчанню за багатьма спеціальностями, володінню широкими навичками і вміннями тощо.
- *аналіз* того, що відбувається на підприємстві і дію на основі фактів (робити висновки, спираючись тільки на достовірні дані);
- *усунення основної причини та запобігання рецидивів* (не плутати причину проблеми з її проявами).
- *вбудова якості в процес* (якість повинна вбудовуватися в процес. Перевірка не створює якості);
- *стандартизація* (потрібні методи, що дозволяють закріпити досягнутий успіх) [9].

Головна мета застосування Кайдзен-методики — виховання мислячих у напрямі безперервного вдосконалення організації працівників. З цією метою доцільно заохочувати колектив до обговорення з керівниками своїх пропозицій і прийняття по ним негайних заходів, не чекаючи розгляду і ухвалення офіційного рішення по впровадженню. На перших етапах не слід чекати великої вигоди від кожної пропозиції, але необхідно забезпечити залучення максимального числа співробітників до процесу. А потім, коли правильне

відношення до вдосконалення стане частиною корпоративної культури, кількість пропозицій переросте в якість, забезпечивши організації, установі стійку тривалу перевагу.

На думку Ю. Васильченка, підхід до організації часу з точки зору Кайдзен — це використання та аналіз статистичних даних. Така методика вимагає, щоб досліджувані ситуації і проблеми були виражені в чисельній формі. Завдяки цьому керівник звикає працювати з достовірними даними, не керуючись інтуїцією і «внутрішнім голосом». Вирішуючи статистичну проблему, при зборі даних доводиться весь час звертатися до її джерела, такий підхід сприяє формуванню процесного мислення [2]. Опора на реальність, стверджує Г. Емерсон (Harrington Emerson), передбачає позбавлення від ілюзій, що в результаті наших зусиль, ми, можливо і не так, як хотілося, але все ж просуваємося вперед. Відсутність чітких термінів, ясних нормативів, підміна твердих планів сумнівним передбаченням створює самообман [10].

Як має поводитися керівник, який вирішив використовувати систему Кайдзен у своїй компанії? На думку М. Імаї, насамперед, він повинен добре знати, що відбувається там, де безпосередньо виробляється продукція чи послуга — наприклад, в заводських цехах. Це місце в концепції Кайдзен називається «гемба». Керівник повинен регулярно відвідувати гемба — тільки там він знаходиться в «центрі світобудови» компанії. Він повинен проводити на гемба набагато більше часу, ніж за власним робочим столом. Тому що вся інформація, яка надходить до нього про стан справ на гемба у вигляді звітів по електронній пошті, це сфабриковані дані. Адже їх збирають для керівника його підлегли. Якщо керівник не знає, який поточний стан справ на гемба та що там зараз відбувається, то він не може ефективно керувати компанією [7].

Природно, що, досягнувши успіху, де-хто з керівників прагнуть до того, щоб здійснити все і відразу, тут і зараз. Ідеологія ж Кайдзен передбачає методичне, поступове і довгострокове вдосконалення окремих елементів. Впровадження цієї системи може дати видимий ефект через кілька років. Так що система Кайдзен застосовна для компаній будь-якого розміру і в будь-яких

галузях. Адже суть цього методу — те, як люди ставляться до своєї роботи, то, як вони сприймають цінність, яку створюють для клієнта [3]. Таким чином, Кайдзен цікавий для персональної організації діяльності наступними складовими: орієнтацією на процес, а не на результат; використанням статистичних даних при аналізі діяльності та прийнятті рішень; застосуванням циклів підтримки існуючого рівня діяльності та внесення змін (цикли SDCA: Стандартизація → виконуй → перевіряй → впливай і PDCA: планує → виконуй → перевіряй → впливай) [2].

Щоб змінити показники діяльності слід докласти зусиль до поліпшення перебігу самого процесу. Для цього необхідні метрики і стандарти (еталони) — як для процесів, так і для результатів. М. Імаї наголошує, «...якщо ми маємо справу з вдосконаленням (improvement), нам слід працювати з показниками, орієнтованими на процес» [8, с. 72]. Саме порядок — одне з основних положень методики кайдзен, де акцент робиться на «людський фактор» — на те, що люди постійно повинні вишукувати можливості для поліпшення своєї діяльності.

Щоб виконувати роботу невимушено, необхідно краще розуміння того, що відбувається — повсякденній діяльності. Стратегічні результати — прямі наслідки процесів діяльності, здійснюваних щодня. Кайдзен називає процеси механізмами поставки результатів, і як наслідок, на довгострокові результати можна істотно впливати, тільки вдосконалюючи процеси діяльності.

Наприклад, в японських школах є предмет, який називається «Мала справа». Людей з дитинства вчать тому, що і мала, і велика справа однаково значущі, і що від дрібних недоробок можуть виникати великі проблеми. Часто повторюючи прислів'я «Біс криється у деталях», працівники мало роблять для того, щоб крок за кроком усувати невеликі недоліки в роботі [5]. Слід наголосити, що система Кайдзен не буде працювати, якщо впроваджувати її примусово, адже примус ніколи не дає необхідних результатів. Співробітників потрібно не примушувати, а мотивувати. Наприклад, тих, чії пропозиції з удосконалення були успішно впроваджені в організації, установі, можна нагороджувати грошовими преміями. Другий варіант — це нематеріальні

стимули. Фотографію людини, яка подала найбільшу кількість пропозицій по вдосконаленню, можна вивісити на Дошці Пошани, відмітити на загальних зборах, написати про неї у регіональних засобах масової інформації. Варіантів багато, але головне — зміцнити в людях розуміння важливості філософії Кайдзен, щоб вони думали про вдосконалення не заради нагороди, а просто тому, що хочуть робити свою роботу краще.

Відмінності традиційних систем управління від системи Кайдзен полягають у зміщенні акцентів управлінської діяльності керівників, а саме: головна мета — з «перемогти конкурентів» на «завоювати споживачів»; пріоритет менеджменту — з «орієнтації на результат» на «орієнтацію на процес і результат»; відношення до персоналу — співробітники розглядаються як одна з статей витрат на співробітники розглядаються як головні активи; навчання співробітників — з проведення для певного кола співробітників на навчання всіх працюючих; регламент, процедури — з «написано раз і на завжди» на «динамічні й розраховані на зміни»; розвиток менеджменту — керівники орієнтовані на вузьку спеціалізацію на те, що керівний склад володіє широким спектром навичок; оцінка роботи співробітників — з оцінювання слабких сторін на оцінку сильних сторін; гемба — розглядається як джерело постійних проблем на розгляд постійних покращень; роль керівника — з незаперечного боса на тренера.

Безперервний процес вдосконалення (далі — БПВ) — це не тільки вивчення нових методів та інструментів, а й інша форма співпраці, що забезпечує збільшення самоорганізації на місцях за допомогою здібних працівників; особистої відповідальності всіх учасників; розвитку інноваційного потенціалу колективу. Причому, додаткове значення набувають вимоги до менеджерів. Поряд з професійною та методичною компетенцією, успіх залежить від наявності у них соціальної компетенції. Процес зміни поглядів відбувається «зверху вниз», і, кращою гарантією успіху за допомогою БПВ, є зразковий лідируючий менеджмент. Необхідні зміни в підході до роботи проводяться

менеджерами, показуючи приклад співробітникам, які пізнають ці зміни і переймають ними.

В організаціях що використовують технологію Кайдзен, БПВ складає найважливішу частину функціонування менеджменту. Він охоплює організацію (організаційну структуру, розподіл відповідальності, координацію, механізм контролю); управління (розмежування цілей, вибір тематики, формування команди); кваліфікаційні заходи (поведінковий тренінг, методичний тренінг); систематику (регулярність, документування, охоплення робочих бригад, інструменти); заохочувальну система (заохочення раціоналізаторства, спеціальні системи морального та матеріального заохочення).

Висновки

Кайдзен — комплексна концепція управління, яка, з одного боку, інтегрувала в собі багато широковідомі інструменти менеджменту, а з іншого — породила ряд нових ідей та інструментів, що з часом оформились у самостійні концепції управління. У Кайдзен, як і у всього на світі, є своя зворотна сторона, слідство культурних японських традицій. У системі Кайдзен дуже важко зберегти свою індивідуальність. Її не слід сприймати як модель, яку можна копіювати, а можливо використовувати як дзеркало, в якому потрібно розглядати власні сильні та слабкі сторони. За своїм змістом ідея Кайдзен фокусується на постійному вдосконаленні методів управління. Індивідуальність її бачиться в тому, що вчення універсально, і з маленькими змінами може бути застосовне до будь-якої системи життя: від організації роботи шкільної їдальні до діяльності освітнього округу, і як слідство: до безперервного процесу удосконалення залучені всіх працівників.

Перспективні напрями подальших досліджень

Перспективи подальших досліджень можуть бути спрямовані на формування нових стандартів якості роботи, підвищення рівня відповідальності кожного члена команди за результат роботи, формування установок на

безперервне вдосконалення своєї роботи, підвищення рівня згуртованості колективу, розвиток комунікативних навичок, необхідних для спільного вироблення рішень тощо.

Список використаних джерел

1. Васильченко Ю. Л. Японская система Кайдзен и персональная организация времени [Электронный ресурс] / Юрий Васильченко. Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/kaizen/>.
2. Васильченко Ю. Л. Документирование процессов персональной деятельности. [Электронный ресурс] / Юрий Васильченко. Режим доступа: www.improvement.ru
3. Виханский О. С. Японское чудо. [Электронный ресурс] // Свой бизнес. Режим доступа: <http://www.mgubs.ru/?news&id=810>
4. Кайдзен. [Электронный ресурс] Википедия. Режим доступа: <http://uk.wikipedia.org/wiki>
5. Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Григорий Викторович Куликов. — М. : Экономика, 2000. — 247 с.
6. Коленсо М. Стратегия Кайдзен для успешных перемен в организации: эволюция и революция в организации. / Майкл Коленсо. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 174 с.
7. Масааки Имаи. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний — М.: Альпина Бизнес Букс, Приоритет, 2004 г. — 271 с.
8. Масааки Имаи. Гемба Кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества. — М.: Альпина Бизнес Букс, Приоритет, 2005. — 345 с.
9. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. / Харрингтон Джеймс, Эсселинг К. С., Ван Нимвеген Харм. — СПб.: АЗБУКА, БМикро, 2002. — 328 с.

10. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. /Гаррингтон
Эмерсон // Управление — это наука и искусство. — М.: Республика, 1992. —
352 с.